ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

BTL CREDITO COOPERATIVO ITALIANO
BANCA DEL TERRITORIO LOMBARDO

Come mitigare l'impatto dell'aumento dei tassi di interesse sugli affidamenti bancari con l'ausilio del professionista

L'importanza della pianificazione e del monitoraggio delle performance nelle PMI.

Organizzazione e Innovazione

Giovanni Valli

14 aprile 2023

L’ESPERIENZA IN IMPRESA

- Negli ultimi 30 anni, come legale d’impresa, mi sono occupato di organizzazione, ristrutturazione, gestione, aggregazione, liquidazione di aziende.

Ho avuto l’opportunità di fare questa esperienza con banche, imprese informatiche, dei servizi, compreso il settore alberghiero, e con imprese manifatturiere.

L'ESPERIENZA IN IMPRESA

Alcune delle maggiori **fragilità** riscontrate con ripetitività:

- ✓ Inadeguatezza dei modelli organizzativi e di governo.
- ✓ Inadeguata cultura di impresa; benché, non di rado, in presenza di competenze tecniche e di soluzioni tecnologiche di pregio.
- ✓ Inaffidabilità dei dati, compresi quelli di contabilità.
- ✓ Insufficiente capacità di leggere e adattarsi ai cambiamenti; non di rado si riscontra una consapevole resistenza al cambiamento.
- ✓ Insufficiente propensione al lavoro di gruppo e a instaurare una appropriata comunicazione intersoggettiva.

LA NASCITA DEL PROGETTO

Approcciare un'attività d'impresa richiede di procedere per gradi, **pianificando** le attività e **monitorando** costantemente i risultati man mano acquisiti:

- PRIMO: CONOSCERE
- SECONDO: PROGETTARE
- TERZO: AGIRE

Allo scopo di dare più concretezza all'esposizione, cercherò di declinare le considerazioni (con valenza generale) sull'esperienza che stiamo facendo con **BBV Group**, una **PMI metalmeccanica**:

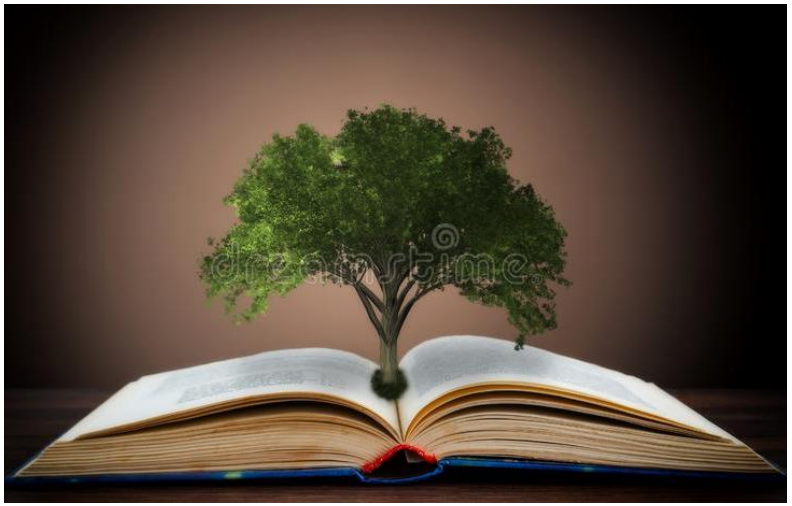
	2017	**2022**
Clienti	1.350	1.500
Collaboratori	64 (43)	70 (54)
Fatturato	6,6 mil. €	8,3 mil. €
Pezzi equivalenti prodotti	7.000	25.000

PRIMO: CONOSCERE

Il progetto imprenditoriale di BBV group si è sviluppato partendo:

- dall'analisi dei **mercati** e del posizionamento delle aziende manifatturiere acquisite e, contestualmente;
- dall'individuazione delle **fragilità interne** sulle quali intervenire in via prioritaria, al fine di avviare un percorso di ristrutturazione e sviluppo aziendale che **converga al mercato** alla ricerca di più elevati gradi di **efficienza economica**.

PRIMO: CONOSCERE



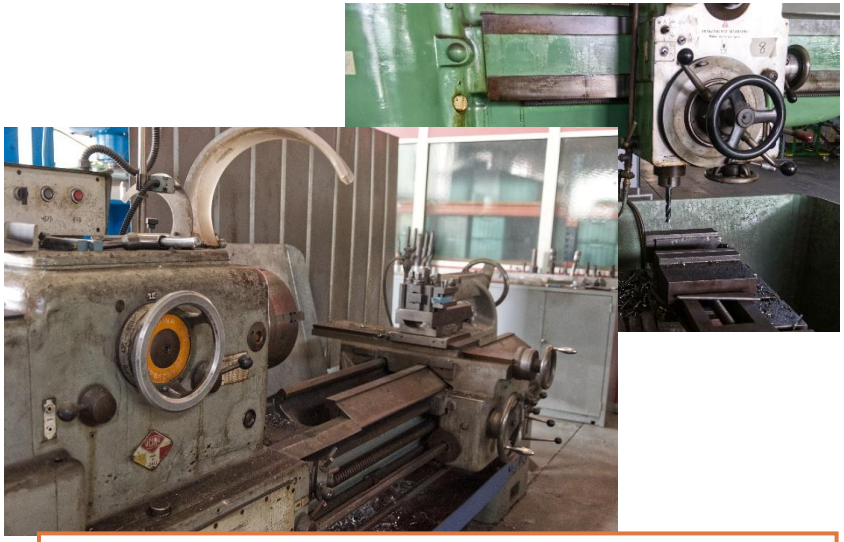
Le **radici** concettuali:

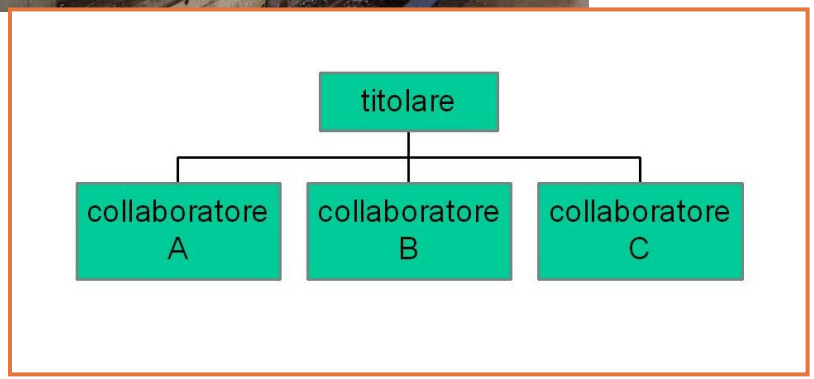
- Il progetto di ristrutturazione e di rilancio del ramo d'azienda Alflex e di Steelflex, nell'ambito del programma di convergenza in BBV group, affonda le sue radici concettuali nell'*adesione ai principi stabiliti dall'**evoluzione** delle **teorie organizzative classiche*** (l'organizzazione scientifica del lavoro, la teoria della direzione amministrativa, la teoria burocratica).

- Il motore fondamentale dei processi di *innovazione organizzativa* è l'**efficienza economica**.

- **Organizzazione** e **mercato** vengono visti come due elementi in *relazione di continuità.*

PRIMO: CONOSCERE

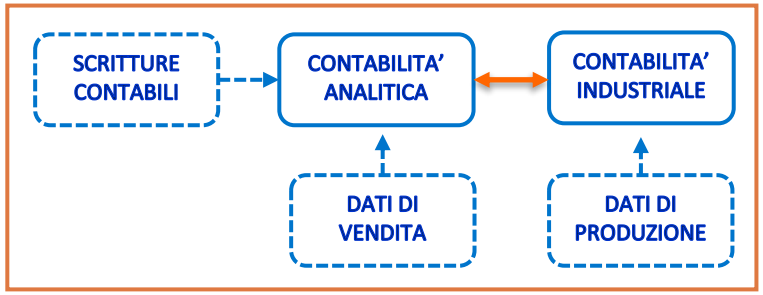




L'autodiagnosi introspettiva ha immediatamente evidenziato la presenza di un grave **deficit**:

- del *fattore tecnologico,*
- della *componente umana,*
- della *forma organizzativa,*
- nei *dati*, compresi quelli di *contabilità*.

PRIMO: CONOSCERE



Con riferimento ai **dati** sono stati riscontrati diffusi problemi di attendibilità:

- errori di *contabilizzazione* (es.: in caso di eliminazione di un cespite, il prezzo di vendita veniva contabilizzato come plusvalenza senza procedere alla eliminazione del bene stesso; i rendimenti di titoli venivano contabilizzati al netto delle ritenute);
- inadeguata valorizzazione del *magazzino*, delle *rimanenze*, delle *commesse in corso di produzione;*
- utilizzo di metodi di *calcolo dei costi di produzione* inidonei a esprimere una situazione affidabile per determinare i prezzi di vendita.

Perché?

- Storicamente la contabilità e le funzioni amministrative non sono viste come parti positive del processo produttivo, generatrici di valore; ma come **costi da minimizzare** in un rapporto di contrapposizione con il Fisco, le Funzioni Pubbliche, le banche.
- La *sottovalutazione* delle funzioni amministrative ha portato a selezionare gli impiegati non in base alle competenze, ma ad affidare i compiti a familiari dell'imprenditore o di conoscenti; spesso senza idonea competenza e in mancanza di una formazione continua.

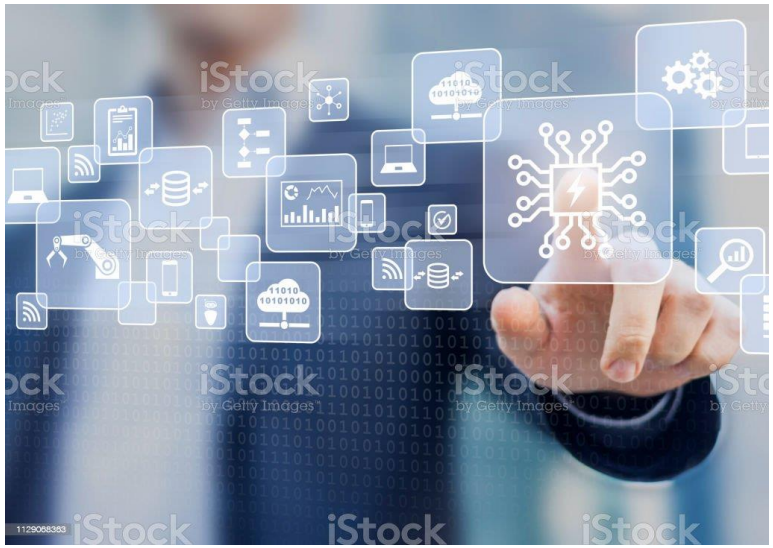
PRIMO: CONOSCERE

Le evidenze conclusive:

È apparsa chiara la necessità di avviare un profondo processo di **innovazione organizzativa** che partisse da:

- ✓ un'attenta valutazione delle *risorse interne* (*umane* e *tecnologiche*); fra le *risorse umane* non **sono stati considerati** solo i dipendenti, ma **tutte le forme di collaborazione, compresi i professionisti**;
- ✓ e dell'*impianto burocratico* vigente (organigramma, deleghe di potere, regolamenti formali, processi produttivi concretamente applicati).

SECONDO: PROGETTARE



Si è assunto che l'**impianto organizzativo** comprenda:

- ✓ un **fattore umano**, rappresentato dai *lavoratori* (a prescindere dal tipo di rapporto giuridico che li lega all'azienda; pertanto, *compresi i professionisti*), dai *fornitori* e dai *clienti* (quanto meno, quelli che interagiscono direttamente sui processi produttivi);
- ✓ un **fattore tecnologico**, costituito da macchine, strumenti, software, impianti, apparati e reti di comunicazione, know-how, processi di produzione;
- ✓ un **fattore burocratico** in senso stretto, in prima approssimazione, rappresentato dall'*impianto normativo* endo-aziendale nel quale, peraltro, non si esaurisce; richiedendo di inserire nel perimetro anche parti sempre più strutturate dell'assetto normativo che presidia i rapporti con i fornitori e i clienti.

TERZO: AGIRE

Sulla **componente umana** (*compresi i professionisti*):

- E' stato avviato un percorso orientato a:
  - una graduale *selezione del personale* già presente in azienda; con uno scarto di pochi mesi, è stato avviato (in parallelo) anche un programma di selezione di nuove risorse dal mercato (per scelta di fondo, prevalentemente lavoratori da formare);
  - attuare un programma di *formazione* di base, tecnico-specialistica e manageriale, con coinvolgimento di tutte le maestranze.
- **Ogni collaboratore è** stato **valutato** in relazione:
  - alle capacità tecniche che possedeva;
  - alla capacità e alla disponibilità di acquisire competenze aggiuntive;
  - al grado di disponibilità e compatibilità verso il lavoro di gruppo;
  - al grado di sua accettazione da parte dei colleghi;
  - al grado di disponibilità ad aderire a un programma di *innovazione organizzativa fondata su una robusta burocrazia*.

Con l'avanzamento del progetto, i criteri di selezione:

- ✓ hanno sempre più valorizzato l'**intelligenza emotiva**, l'**affidabilità** e la **fiducia** (60/100);
- ✓ lasciando in secondo piano le competenze tecniche (40/100).

TERZO: AGIRE

I **professionisti esterni** (commercialisti, avvocati, ingegneri, consulenti del lavoro, …):

- Svolgono un **ruolo cruciale**:
  - di *supplenza* (delle competenze interne);
  - di *corretta interrelazione* con i vari portatori di interesse (banche, CCIIAA, fisco e altri enti pubblici; in varie circostanze con soci, clienti e fornitori).
- Tuttavia, spesso sono visti come:
  - un costo odioso; anche per il tempo che assorbono ai dipendenti e all'imprenditore;
  - teorici che non capiscono le dinamiche delle funzioni commerciali e della produzione; che parlano una lingua differente;
  - soggetti che danno risposte non chiare per assumere le decisioni imprenditoriali, in tempi incerti, comunque inadeguati.

Ecco perché, non di rado, il professionista viene boicottato, soprattutto da dipendenti con i quali dovrebbe avere un'interazione più vivida.

Le PMI hanno **bisogno** di professionisti:

- ✓ ***più integrati*** nelle dinamiche aziendali;
- ✓ portatori di un tasso di ***professionalità idoneo a colmare la distanza*** fra la PMI e diversi portatori di interesse;
- ✓ a un ***costo sostenibile***.

TERZO: AGIRE

Sulla **componente burocratica**:

- Abbiamo aderito al concetto per cui la *burocrazia*, in prima approssimazione, è il *sistema razionale di gestione* di qualunque tipo di "potere" specificatamente indirizzato a dare attuazione professionale agli ordini dei propri vertici.
  - Pertanto, in un primo momento (contemporaneamente alle azioni sulle risorse umane) ci si è concentrati sullo sviluppo, per fasi successive, dell'*impianto normativo endo-societario*.
- Il secondo elemento su cui ci si è soffermati è l'interconnessione sempre più stretta dei processi produttivi aziendali con quelli di fornitori e di clienti (almeno di alcuni). Per tale via, soprattutto dalla seconda metà del '900, il **concetto di organizzazione è andato via via allargandosi**.
  - Ciò ha *ricadute* significative *sulla componente burocratica* del modello organizzativo.
    Quindi, è stato avviato un percorso strutturato, orientato a gestire questo ineludibile elemento di complessità.

TERZO: AGIRE

La **componente burocratica** e le dimensioni **ESG**:

- Nel primo semestre 2022 in BBV Group è stata assunta la decisione strategica di procedere nel percorso di *innovazione organizzativa* seguendo i bisogni e la via tracciata dalle grandi imprese di Stato italiane.
  - Fra queste, **Fincantieri** e **Eni** sono state assunte come modello di riferimento.
- Nel secondo semestre 2022 è stato naturale aderire formalmente, pure non avendo alcun obbligo normativo, alle dimensioni **ESG** e a **Open-es**.
  - In questa nuova fase di sviluppo stiamo ricevendo un grande stimolo e supporto proprio dalle grandi aziende, a partire da Eni, Fincantieri, Drass, Baker Hughes, ma non solo.
- Condividiamo il pensiero di Francesco Perrini (*Associate Dean for Sustainability di SDA Bocconi*) quando afferma che «***integrare la sostenibilità è un percorso che va da un approccio compliance a trasformativo. Ciò include innovazione di governance, strategie, modello di business, processi, tecnologie …***»

TERZO: AGIRE

Sulla **componente tecnologica**:

- Assunta la decisione strategica di orientare il progetto di *innovazione organizzativa* verso la **fabbrica digitale**, è stato definito un *piano progettuale generale* specificatamente *attinente alle tecnologie* in senso stretto, suddiviso in tre fasi (anche temporali) distinte.
  E' stato scelto e personalizzato un nuovo *ERP di Gruppo* in funzione specifica dell'intero progetto.
  Per passi successivi, si è (quindi) giunti al *go live* dell'ERP e alla graduale attivazione di *30 macchine in tecnologia4.0*.

- Si è partiti da un'impostazione fortemente destrutturata, fondata su relazioni elementari, …
  Si è giunti a un *impianto organizzativo fortemente strutturato*, governato con un alto grado di *burocratizzazione* (rigorosamente formalizzato) e *fondato su relazioni bi e pluridirezionali più complesse* del tipo:
  - ✓ uomo-uomo;
  - ✓ uomo-macchina;
  - ✓ macchina-macchina

ALCUNE RISPOSTE

- E' opportuno che l'impresa si doti di un *adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile* solo per adempiere ad un obbligo di legge, o è necessario che lo strutturi al meglio per incrementare l'efficienza della gestione interna e la propria competitività?

- Che importanza rivestono i *dati* e le *informazioni* per le decisioni quotidiane e per l'impostazione delle strategie di medio/lungo termine?
  E' opportuno implementare sistemi di monitoraggio e procedere periodicamente all'analisi degli scostamenti?
  La programmazione e il controllo sono dunque strumenti sempre più indispensabili per chi governa l'impresa?

- Per agevolare il cambiamento culturale richiesto dal nuovo contesto socio economico all'interno dell'azienda, quanto è importante il ruolo di guida del management nel supportare e accompagnare i collaboratori verso il cambiamento?

- Il tema degli ESG come viene approntato dalle PMI?
  La redazione di un'informativa specifica, seppur non obbligatoria, può incidere sulle relazioni commerciali e sull'immagine dell'impresa?

ALCUNE RISPOSTE

Come è cambiata la **relazione con la banca** nell'ultimo decennio?
Nella realizzazione di un *assetto organizzativo, amministrativo e contabile, adeguato* alla natura e alle dimensioni dell'impresa, è opportuno conoscere e tenere in debita considerazione anche regole bancarie?

Quale informativa è utile redigere e trasmettere ai propri "partner" finanziari, oltre al bilancio d'esercizio, per instaurare un dialogo proficuo e costante?

La banca si sta spostando sempre più dalla *valutazione delle conseguenze* (i flussi finanziari) *alla* ***valutazione delle cause*** (piano industriale) e ***dei rischi*** cui l'impresa è esposta.

Si tratta di un percorso culturale, prima che tecnico.

L'impresa deve prendere consapevolezza di questo cambio di paradigma (in atto) e, per dimostrare di essere su un cammino virtuoso, meritevole di fiducia creditizia, deve fornire il *piano industriale*, il *programma di innovazione*, il *programma di formazione delle persone*, l'*analisi dei rischi*, il *meccanismo di governo societario*.

Specularmente, *la banca deve mettere a disposizione adeguate professionalità*.
Va superata l'inclinazione del bancario medio, più propenso a **dare credito** *sulla felice ignoranza*, anziché **su una consapevole rischiosità**.

PROIEZIONE AL FUTURO

L'incessante cambiamento del contesto endo-aziendale e dei mercati impone di proiettarsi alla continua ricerca di nuove soluzioni:

Il graduale passaggio dall'*impresa novecentesca* alla ***smart factory***, a tendere, *sempre più digitalizzata, robotizzata e interconnessa*, **aprirà a ulteriori scenari evolutivi** dei quali si iniziano a intravedere problematicità che richiederanno continui allineamenti:

- ✓ sul *fattore umano*;
- ✓ sul *fattore tecnologico*;
- ✓ sull'*impianto burocratico* dell'impresa;

oltre che dell'*ordinamento giuridico* entro il quale l'impresa agisce.